

# Qualität in der Sozialen Arbeit am Beispiel der Arbeitsintegration



Charlotte Miani, Leiterin Bereich Qualität beim Verband Arbeitsintegration Schweiz und Werner Fankhauser, Projektleiter Zertifizierung bei der Fachstelle Arbeitsintegration Region Bern in Köniz, kurz Farb AG, im Gespräch

Interview: René Rüegg

Das Gespräch fand Anfang Februar 2021 statt.

Der Verband Arbeitsintegration Schweiz hat vor vier Jahren zusammen mit der BFH die bestehende Qualitätsnorm überarbeitet. Ein damals beteiligter BFH-Experte fragte sich: Wie hat sich die neue Norm in der Praxis etabliert? Aufschluss gibt sein Gespräch mit der Projektleiterin und dem Vertreter einer Organisation, die nach neuer Norm zertifiziert ist.

Frau Miani, die Arbeitsintegration Schweiz betreibt seit 2005 die Qualitätsnorm SVOAM. Was bewog den Verband damals dazu, eine Fachnorm zu lancieren?

**Charlotte Miani:** Wir hatten gemerkt, dass im Berufsfeld Arbeitsintegration der Bedarf gestiegen war, qualitativ gute Arbeit nachzuweisen. Die Norm wurde ursprünglich für die arbeitsmarktlichen Massnahmen entwickelt, welche im Auftrag der Arbeitslosenversicherung angeboten werden. Der Verband realisierte, dass bestehende Qualitätsnormen nicht gut abbilden, was das Arbeitsfeld eigentlich leistet. Diese Lücke wollte er proaktiv angehen und die Indikatoren, die zum Messen der Qualität in der Arbeitsintegration beigezogen werden, mitgestalten.

Mit über hundert zertifizierten Organisationen ist die Norm ein Erfolg. Was sind Gründe für diesen Erfolg?

**Charlotte Miani:** Tatsächlich standen viele Organisationen unter Druck, ihre Qualität auszuweisen – gegenüber den finanzierenden Stellen wie auch gegenüber der Öffentlichkeit. Denn die Mittel für die arbeitsmarktlichen Massnahmen stellen letztlich die Steuerzahler\*innen zur Verfügung. Dazu kam der eigene Anspruch: Die Organisationen, die im Feld der Arbeitsintegration tätig sind, waren innert Kürze gewachsen, weshalb Strukturen und Prozesse professionalisiert werden mussten. Die Norm einzuführen, war für diese Organisationen sicher mit Aufwand verbunden, aber es brachte ihnen auch einen finanziellen Nutzen in Form von effizienten Arbeitsprozessen. Nutzen und Aufwand standen da wahrscheinlich in einem relativ guten Verhältnis.

Herr Fankhauser, die Farb AG ist für ein breites Angebot von Einsatzmöglichkeiten zur sozialen und beruflichen Integration für Sozialhilfe-Empfänger\*innen verantwortlich und eine der grössten Anbieterinnen von BIAS-Angeboten im Kanton Bern. Die Farb AG lässt sich schon

seit 2013 zertifizieren. Was waren die Motive für eine Zertifizierung mit der SVOAM-Norm?

**Werner Fankhauser:** Nicht zuletzt bestand bei der damaligen Geschäftsführung der Ehrgeiz, nach dieser Norm zu arbeiten. Auch war durch den Leistungsvertrag mit dem Kanton ein gewisser Druck dafür da. Die Verantwortlichen haben sich einen Vorteil erhofft für die Abläufe und den Auftritt gegen aussen.

Der Verband Arbeitsintegration Schweiz hat 2017 die SVOAM-Norm einer umfassenden Revision unterzogen. Frau Miani, Sie haben die Revision geleitet und zusammen mit der BFH durchgeführt. Welche Ansprüche hatte der Verband an die neue Norm?

**Charlotte Miani:** Die SVOAM-Norm war, wie erwähnt, spezifisch für die arbeitsmarktlichen Massnahmen entstanden. Das Feld der Arbeitsintegration entwickelte





sich schnell. Es kamen mehr Organisationen mit neuen Zielgruppen und verschiedenen Finanzierungsformen hinzu. Die neue Norm sollte passend sein für all diese verschiedenartigen Organisationen: kleine und grosse Betriebe, Organisationen mit internen und externen Angeboten sowie mit Angeboten, die Bildungsanteile oder Job-Coachings vorsahen. Dazu kam das Anliegen, eine Norm zu schaffen, die kompatibel ist mit anderen Normen, mit denen viele Organisationen konfrontiert sind. Es war uns wichtig, den Aufwand für Mehrfachzertifizierungen zu reduzieren. Mit der neuen Norm ist uns das gelungen, was uns freut.

**Herr Fankhauser, im letzten Jahr haben Sie die Zertifizierung der Farb AG mit der neuen Norm IN-Qualis erneuert. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?**

**Werner Fankhauser:** Die modulartige Struktur der Norm fand ich sehr hilfreich. Die Module liessen sich über unser Organigramm legen und so war es einfach zu erkennen, welche Bereiche für welche Themen verantwortlich sind. Auch neue Themen wie das interne Kontrollsystem (IKS) sind integriert. Die Neuzertifizierung hat uns zudem ermöglicht, auf das Risikomanagement ein besonderes Augenmerk zu legen. Die Norm passt sehr gut auf unsere Organisation. Das Qualitätsmanagement ist oft sehr abstrakt und der Initialaufwand ist hoch. Aber bei IN-Qualis waren wir motiviert durchzubeissen. Wir wollten nicht für die Norm arbeiten, sondern für uns selbst. Für mich stand im Fokus, dass es dem Betrieb, den Prozessen und der täglichen Arbeit nützt. Ich wollte nicht etwas für einen Ordner oder das nächste Audit produzieren.

**«Das Qualitätsmanagement ist oft sehr abstrakt und der Initialaufwand ist hoch. Aber bei IN-Qualis waren wir motiviert durchzubeissen. Wir wollten nicht für die Norm arbeiten, sondern für uns selbst.»**

Werner Fankhauser

**Charlotte Miani:** Uns war wichtig, dass man mit der neuen Norm nicht nur Papier produziert. Vielmehr ging es uns darum, dass die Kultur der Qualitätsverbesserungs-Zyklen auch wirklich gelebt wird. Qualität sollte nicht am Abend ab 17 Uhr gemacht werden, sie findet im Alltag statt.

**Werner Fankhauser:** Das Schlimmste wäre, wenn es eine Parallelwelt gäbe – eine Welt aus Unterlagen, Hilfsmitteln und Formularen, die im Alltag nicht integriert und implementiert sind.

**Das ist ein wichtiger Punkt. Wie genau gelangt die Norm zu den Mitarbeitenden?**

**Werner Fankhauser:** Das ist Führungsarbeit. Die Verankerung in der Firma funktioniert über die Jahresplanung, die Pendenzenlisten und die ganzjährige Präsenz. Die Themen werden geführt, indem man evaluiert. Nur so bleiben sie in den Teams drin. Die Evaluationen sind sehr wichtig. Sie haben den Effekt, dass niemand mehr von der Norm spricht, sondern davon, dass wir überprüfen, was wir gemacht haben. Im Betrieb sprach man nun von Evaluationen und davon, dass man sich mit dem Vorjahr vergleichen möchte. Wenn ich so etwas höre, ist Qualität angekommen.



«Die IN-Qualis-Norm enthält eine mögliche Vorgabe, wie man sich organisieren kann und wie man alles Nötige auf den Radar kriegt. Letztendlich verringern sich dadurch die Aufwände, die durch ineffiziente Abläufe oder andere Schwächen der Organisation entstehen.» Charlotte Miani

#### Was sind die Erfolgsfaktoren der IN-Qualis-Norm?

**Werner Fankhauser:** Im Vergleich zur ISO-Norm, die aufgrund ihrer Ausrichtung viel breiter ist, können sich kleinere Institutionen in einer Fachnorm besser orientieren. Eine generische ISO-Norm auf die eigenen Prozesse zu übersetzen, ist viel aufwändiger. Die IN-Qualis-Norm nimmt viel vorweg, weil sich viele Inhalte mit den eigenen Prozessen decken. Diesbezüglich ist der Sprung von der SVOAM- zur IN-Qualis-Norm gross. Je spezifischer eine Norm daherkommt, umso eher nimmt sie die Angst vor einem grossen Aufwand.

#### Wie gross war der zeitliche und finanzielle Aufwand, den Sie für die Zertifizierung aufwenden mussten?

**Werner Fankhauser:** Vielleicht zuerst zum zeitlichen Aufwand: Wir haben sehr profitiert von dem, was wir schon für die SVOAM-Zertifizierung gemacht haben. Trotzdem brauchte es einen grossen Einsatz von allen. Wir hatten auch ein sogenanntes Gap-Gespräch mit der Auditorin. Sie hat uns Hinweise gegeben, welche Prioritäten wir setzen müssen. Der finanzielle Aufwand ist variabel. Für eine Startberatung und eine Gap-Analyse

bezahlt man zusätzlich. Intern kann ich die Stunden nicht hochrechnen, denn unter dem Strich geht die Norm in die tägliche Arbeit über, wovon man auch profitiert.

**Charlotte Miani:** Das Eindenken und das Einarbeiten bedeuten grossen Aufwand. Doch es geht, wie Sie richtig sagen, ganz ohne Qualitätsarbeit sowieso nicht. Eine Form von Wissens- und Qualitätssicherung braucht jede Organisation ab einer gewissen Grösse. Ich denke, die IN-Qualis-Norm enthält eine mögliche Vorgabe, wie man sich organisieren kann und wie man alles Nötige auf den Radar kriegt. Letztendlich verringern sich dadurch die Aufwände, die durch ineffiziente Abläufe oder andere Schwächen der Organisation entstehen.

#### Wenn sich eine Organisation nach IN-Qualis zertifizieren lassen möchte, gibt es – neben den Faktoren Zeit und Geld – weitere Voraussetzungen?

**Werner Fankhauser:** Die Norm sollte von Anfang an breit abgestützt sein. Das heisst, man muss sicherstellen, dass pro Bereich jemand hilft, der oder die über ein Verständnis und eine Sensibilisierung für die Themen verfügt und ein oder eine Botschafter\*in für die Norm sein kann.

**Charlotte Miani:** Einerseits muss die Kultur von den Mitarbeitenden gelebt werden und andererseits braucht es das Engagement und den Einsatz der Leitung. Sie muss der Qualitätsarbeit eine gewisse Priorität geben. Es ist ganz wichtig, dass alle in der Organisation spüren, dass dieses Bekenntnis der Leitung vorhanden ist.



Ist es mit einer Fachnorm einfacher, diese Kultur zu etablieren als mit einer abstrakteren ISO-Norm?

**Charlotte Miani:** Das hören wir häufig. ISO 9001:2015 fragt sicher Prozesse gut ab. Aber eigentlich stammt die Norm aus der Produktion, dort ist das Ziel, dass jede Schraube gleich aussehen soll. In der Arbeitsintegration arbeiten wir aber mit Menschen und keiner ist wie der andere. Bei der ISO-Norm müssen die Auditor\*innen somit eine grössere Übersetzungsleistung machen können. Das heisst, sie müssen den Arbeitsbereich sehr gut kennen.

**Werner Fankhauser:** Ich wage es, die beiden Systeme zu beurteilen: Ich habe das Gefühl, bei der ISO-Norm besteht die Gefahr, die Qualität dem Betrieb aufzusetzen, anstatt sie zu leben. Ausserdem passt die IN-Qualis-Fachnorm einfach besser, wenn man mit einem Leistungsvertrag des Kantons arbeitet.

Frau Miani, Sie haben den Revisionsprozess der Fachnorm zusammen mit der BFH und weiteren Expert\*innen geleitet. Was geht Ihnen dazu im Rückblick durch den Kopf?

**Charlotte Miani:** Ich denke gerne an diesen Prozess zurück. Er ist schlussendlich gut gelungen. Es war uns wichtig, dass wir möglichst alle Anspruchsgruppen miteinbeziehen: die bereits zertifizierten Organisationen, die Vertreter\*innen der Kantone, die Bundesstellen, konkret die Staatssekretariate für Migration und Wirtschaft, und auch die Zertifizierungsstellen. Zwar mussten wir erkennen, dass sich nicht immer alle ganz zufriedenstellen lassen. Wir mussten uns für einen Weg entscheiden und in Kauf nehmen, dass wir gewisse Leute, die mitgearbeitet und mitgedacht haben, etwas enttäuschen. Das war nicht einfach. Eine Herausforderung war auch, die Flughöhe der Anforderungen richtig zu definieren. Sie durften nicht zu allgemein sein und auch nicht zu konkret, weil sie für verschiedene Organisationen passen sollten.

Im letzten Jahr haben sich dreissig Organisationen nach der neuen IN-Qualis-Norm zertifizieren lassen. Wir haben den Eindruck, dass die Norm gut aufgenommen wurde. Wir haben oft gehört, dass sie zu den Betrieben passt und sie sich darin wiederfinden.

Welche Rolle spielte die Akkreditierung und die Zusammenarbeit mit der BFH für die Anerkennung der Fachnorm?

**Charlotte Miani:** Wenn eine Norm von der Schweizerischen Akkreditierungsstelle geprüft wird und die Akkreditierungstauglichkeit ausgestellt wird, dann ist die Qualitätsprüfung der Qualitätsnorm erfolgt. Dies kann bei der Kommunikation helfen, etwa gegenüber den Anspruchsgruppen. Aus diesem Grund haben wir die Akkreditierung von Anfang an angestrebt. Die BFH hat das Fachwissen eingebracht. Sie war für die inhaltliche Arbeit verantwortlich und dafür, dass die Akkreditierungstauglichkeit auch erlangt wird. Die BFH verfügt über Spezialist\*innen aus der Arbeitsintegration, den sozialen Organisationen und dem Qualitätsmanagement, die gleichzeitig einen starken Praxisbezug haben. Es war gut, dass wir auf dieses vielfältige Fachwissen der BFH zurückgreifen konnten.

Ich möchte nun den Blick öffnen auf andere Bereiche der Sozialen Arbeit. Welche Voraussetzungen müssten gegeben sein, damit sich eine Norm tatsächlich durchsetzt?

**Werner Fankhauser:** Ich denke, es braucht für die Schaffung von Fachnormen eine gewisse Grösse des Arbeitsfeldes und ein Potenzial. Für viele kleine Normen wird kaum die nötige Anerkennung erfolgen. Es braucht eine gewisse Grundgrösse des Bereichs, damit eine Norm wirklich Gewicht hat. Oder anders gesagt: Will man verschiedene Arbeitsfelder abdecken, muss man die richtigen Anspruchsgruppen miteinbeziehen und dafür sorgen, dass man diesen gerecht wird.

Eignen sich denn generell Arbeitsfelder oder Bereiche, in denen auch grössere Organisationen aktiv sind, wie beispielsweise der Bereich Menschen mit Beeinträchtigungen?

**Charlotte Miani:** Ja, das wäre ein guter Bereich. Ein anderer geeigneter Bereich könnte auch der Kindes- und Erwachsenenschutz sein. Aber es ist wichtig, dass der Bedarf aus dem Feld kommt. Es braucht einen gewissen Leidensdruck und eine Motivation aus dem Feld, damit Akzeptanz und Nutzen für die Organisationen entstehen kann. Es wird schwierig, wenn von aussen etwas aufgezwungen wird.

Gibt es Inhalte der IN-Qualis-Norm, die für andere Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit interessant sein könnten?

**Charlotte Miani:** Ich habe den Eindruck, dass das Modul «Aufnahme- und Begleitprozess» eigentlich ein Kernelement von vielen Angeboten der Sozialen Arbeit ist. Ich denke, man könnte dieses Modul auch für andere Fachnormen verwenden und die entsprechenden Prozesse daran anhängen. Man könnte vielleicht sogar IN-Qualis für andere Bereiche ausbauen. ■



Werner Fankhauser

**Rene Rüegg, Wissenschaftlicher Mitarbeiter**  
rene.rueegg@bfh.ch

... begleitet verschiedene Projekte unter anderem im Bereich Qualität sozialer Dienstleistungen.